

## **La performance publique au Maroc : Approche théorique**

### **Public performance in Morocco: A theoretical approach**

**Houda Taibi, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG  
Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

**Abdelhay Benabdelhadi, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG  
Université Ibn Tofail. Kenitra, Maroc*

**Correspondence address:**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Ibn Tofail  
BP. 1420  
Maroc (Kenitra)

**Déclaration de divulgation :**

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :**

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts

**Citer cet article :**

Taibi, H., & Benabdelhadi, abdelhay. (2020). La performance publique au Maroc : Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(2), 301-313. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4027698>

**DOI: 10.5281/zenodo.4027698**

**Published online:** 15 September 2020

**Copyright © 2020 – IJAFAME**



## **La performance publique au Maroc : Approche théorique**

### **Résumé :**

L'apparition du Nouveau Management Public (NMP) implique plusieurs changements dans les modes de gestion des administrations. Cette nouvelle démarche introduit les méthodes de management du secteur privé au niveau du secteur public. Le Maroc est aussi l'un des pays qui vise le changement et l'amélioration. Avec une réforme de la loi organique des LOF 2011, il applique une nouvelle démarche du NMP « La démarche de la performance ». Ainsi, nous pouvons nous demander quels seront les apports et les limites de cette réforme pour l'administration marocaine.

**Mots clés :** Nouveau Management Public, Performance publique, Réforme publique, Loi Organique.

**Classification JEL :** H11

**Type de publication :** article théorique

### **Abstract:**

The New Public Management (NMP) involved several changes in the administration's management methods. This new approach uses the management methods of the private sector to the public sector. Morocco is also one of the countries aiming for change and improvement. With a reform of the organic law of LOF 2011, it applies a new approach "The performance approach". In this case what will be the contributions and the limits of this reform for the Moroccan administration.

**Keywords:** New Public Management, Public Performance, Public Reform, Organic Law.

**JEL Classification:** H11

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Les modalités de la gestion publique jusqu'aux années 1980 ont été remises en cause suite aux conséquences qu'elles ont entraîné. Plusieurs pays se sont retrouvés face à une crise financière et un déficit public très important. De nombreuses tentatives de réformes ont été mises en place, mais rapidement abandonnées. L'apparition d'une nouvelle notion « New Public Management » Annie Bartoli (1997) ou la théorie du nouveau management public propose un nouveau mode de gestion inspiré des méthodes appliquées au secteur privé.

Désormais, même un pays veut évaluer la performance de ses administrations. Son objectif ne s'arrête plus à une simple application des politiques, mais il s'étend pour s'inscrire dans un cadre stratégique. C'est le cas du Maroc qui, depuis 2011, œuvre pour la mise en place de changements dans la gestion des administrations. En réponse à ce besoin, une réforme de la loi organique n° 130-13 des lois de finances est entrée en vigueur dès juillet 2015. La nouvelle réforme de la loi organique marocaine est une étendue de l'ère de la nouvelle gouvernance. Les nouveaux modes de gestion accés sur la performance au Maroc sont un débat d'actualité. En effet, il s'agit de changement en cours de réalisation. Avec les nouveaux dispositifs de mesure de la performance, l'administration marocaine connaît des améliorations en continu.

Pour mieux comprendre les dispositifs de gestion de la nouvelle démarche de performance publique au Maroc, nous présentons par une approche théorique une analyse de la réforme de la loi organique n° 130-13. A travers ce travail nous essayerons de répondre à la question de recherche suivante : quels seront les apports et les limites de cette réforme pour l'administration marocaine ? Dans un premier temps, nous éclaircissons la notion du nouveau management public en axant notre intérêt sur la performance. Puis nous nous intéresserons à la performance publique au Maroc dans le cadre de la réforme de la loi organique n° 130-13.

## 2. La performance : notion du nouveau management public

### 2.1 Le nouveau management public

Le nouveau management public (NMP) ou La nouvelle gestion publique est un concept apparu au début des années 1980 dans certains pays où la gestion publique prend une nouvelle tournure. C'est la résultante d'une succession de réformes dont l'objectif est de rendre l'administration publique plus performante dans son ensemble. Cette nouvelle théorie de gestion publique NMP s'inspire des modes de gestion du secteur privé. Ainsi, elle élimine les différences entre la gestion du secteur privé et la gestion publique pour mettre en place un mode de gestion accés sur la performance.

Dans le temps, même si le terme management public n'existait pas encore, l'approche managériale dans différentes organisations est introduite par Henri Fayol. Il accorde une grande importance dans sa théorie au bon fonctionnement des organisations et intègre les concepts de la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Annie Bartoli (1997), dans une approche plus élaborée et en continuité de ce qui a précédé, il propose la définition suivante du NMP. Le management public est défini comme « *L'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* »<sup>1</sup>.

Suite au dysfonctionnement survenu au niveau de la gestion des administrations, de nombreuses tentatives de réformes ont été mises en œuvre, mais rapidement abandonnées suite aux contraintes rencontrées. Dès les années 1960, on parle de techniques budgétaires pour la gestion de l'administration (le Planning Programming Budgeting System (PPBS) aux États-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France). Les causes d'échecs des réformes dans chaque pays sont différentes. Il peut s'agir d'un contexte inadapté pour cette

---

<sup>1</sup> A. Bartoli, *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris, 1997, p.98

nouvelle forme de gestion, un manque de moyens ou même une complexité du modèle choisi. Pour le cas de la France, (Perret, 2006)<sup>2</sup>, cet échec s'explique par l'absence de lien entre études, programmes et décision, les ruptures macroéconomiques de 1975 et 1982 et puis par le contexte politique.

En 1980, suite à une situation critique dans la gestion publique, le NMP est initié au Royaume-Uni, il s'est d'abord étendu aux États-Unis, à l'Australie et plus particulièrement à la Nouvelle-Zélande, puis à la Scandinavie et à l'Europe continentale. Le NMP fait partie de la révolution de la gestion qui a fait le tour du monde et touche tous les pays, même si à des degrés très différents. La théorie de la nouvelle gestion publique combine entre différentes théories déjà existante (la théorie des jeux, des disciplines du droit et de l'économie) et peut se qualifier de théorie regroupant plusieurs facettes de la gestion, « *New public management (NPM) is the theory of the most recent paradigm change in how the public sector is to be governed. Initiated in the United Kingdom, it spread to first and foremost the United States, Australia and especially New Zealand, and then further on to Scandinavia and Continental Europe. NPM is part of the managerial revolution that has gone around the world, affecting all countries, although to considerably different degrees. The theory of new public management contains the insights from game theory and from the disciplines of law and economics.* »<sup>3</sup>.

Le NMP se caractérise par sa démarche axée sur les résultats. L'évolution de la gestion publique vers un nouveau management peut se refléter principalement par rapport aux points<sup>4</sup> suivants :

- Des budgets transparents et une mesure des résultats par les indicateurs de performance ;
- Etablir la confiance dans la relation principal / agent ;
- Déconcentration des rôles ;

Selon Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994), deux paramètres permettent de mesurer le mode de gestion d'une organisation. D'abord la densité de règles qui limitent la liberté des fonctionnaires en gestion de l'argent, du personnel, contrats, etc. Puis, les degrés d'isolation du secteur public du secteur privé par rapport aux méthodes. Plus le secteur public se rapproche des méthodes employées dans le secteur privé et plus le degré de liberté de gestion des fonctionnaires augmente l'administration se retrouve en bonne application des principes du nouveau management public (Figure 1).

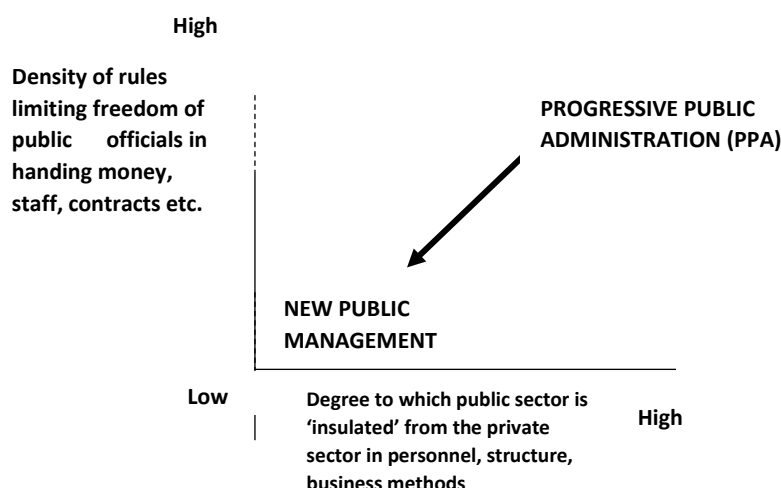
---

<sup>2</sup> Perret, P. (2006), « De l'échec de la RCB à la LOLF », Revue Française d'Administration Publique, 117, 31-42.

<sup>3</sup> Jan-Erik Lane (2002). New Public Management, Taylor & Francis e-Library, New York.

<sup>4</sup> Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994) From old public administration to new public management, Public Money & Management, 14:3, 9-16.

**Figure 1: From traditional or progressive public administration to new public management.**



Source: Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994)<sup>1</sup>

Le nouveau management public est basé sur l'approche par les résultats et l'intégration de la notion de la performance organisationnelle. Dans la littérature on ne retient pas un seul modèle de gestion publique. Selon David Giauque, Yves Emery<sup>5</sup>, trois modèles peuvent être soulevés suite aux travaux de Ferlie et al. (1996) Mönks (1998) Bolgiani (2002). Le modèle de l'efficacité ou modèle du marché 1980 (Kelsey 1997, White 1999) dont le but est de rendre l'administration plus efficace. Le modèle du Downsizing ou de la décentralisation (Emery et Giauque 2001, Emery et Giauque 2003) pour développer une gestion plus souple. Le modèle de l'excellence (Hood 1991, Pollitt 1993, Bendell, Boulter et al. 1994). Ainsi, les réformes mise en place par les différents pays, s'inspire du concept du nouveau management public sans pour autant appliqué le même modèle.

## 2.2 La performance de l'administration publique

La performance est une notion complexe. Elle est liée à la réalisation des objectifs. Elle peut faire référence soit aux résultats attendus des objectifs réalisés soit au processus qui mène à leur réalisation. Il est difficile de donner une seule et unique définition à la performance. De la revue de littérature existante nous ressortons les trois définitions les plus répandues et les plus représentatives de la notion de performance en gestion présentées par Bourguignon (1997, p. 90-91)<sup>6</sup>. Selon Bourguignon (1997, p. 90-91), la performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs. [...]. Bouquin (1986, p. II4) présente la performance comme résultat de l'action. D'après Baird (1986), la performance est action. La performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. [...] « Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. ».

La performance n'est pas universelle. Son évaluation dépend des objectifs de chaque organisation. Les formes de la performance ont évolué avec le temps. Elle est passée d'un simple calcul d'indicateurs de mesure à un outil de management. Une analyse de la littérature permet de recenser les grandes phases de l'évolution de cette notion. Le tableau qui suit présente les caractéristiques de chaque approche de la performance.

<sup>5</sup> David Giauque, Yves Emery, Repenser la gestion publique : bilan et perspectives en Suisse 2008

<sup>6</sup> Bourguignon (1997, p. 90-91)

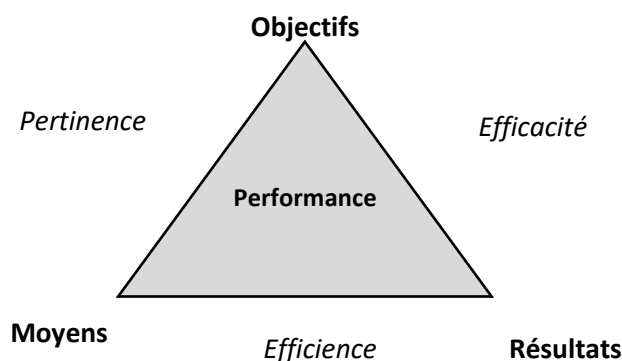
**Tableau 1 : les approches de la performance**

L'approche de la performance	Caractéristique	Fondements
Classique	Liée aux résultats	Développées par Fayol, Weber et Taylor (1904,1911)
L'école des relations humaines	Liée à l'aspect humain	Les travaux de Mayo (1945), Maslow (1954), McGregor (1960)
Financière	Liée à la rentabilité	Les apports d'Alfred Sloan (1965)
Systémique de l'organisation	Liée au processus de l'organisation	Introduite par Von Bertalanffy (1956)
Globale	Liée à plusieurs dimensions	Morin, Savoie et Beaudin (1994), Kaplan et Norton (1992), Reunaud (2003)

Source : Auteurs

La performance est une notion multidimensionnelle qui fait référence à plusieurs aspects selon les indicateurs définis pour son appréciation. Comme déjà mentionné, le NMP intègre la notion de la performance dite sous cet angle « performance publique ». Cette notion est instaurée initialement avec les réformes de la gestion publique à partir de 1986<sup>7</sup>. Il s'agit de positionner l'administration dans une logique de résultats plutôt que celle des moyens. En effet l'indicateur financier seul n'est pas pertinent pour juger la situation globale de la performance. Dans ce sens, la performance publique est multifactorielle. Dès 1980, avec l'apparition du NMP, Gibert propose un modèle de la performance qui présente cette notion comme résultante de liens entre différentes dimensions.

**Figure2 : Triangle de la performance**



Source : (Gibert 1980)

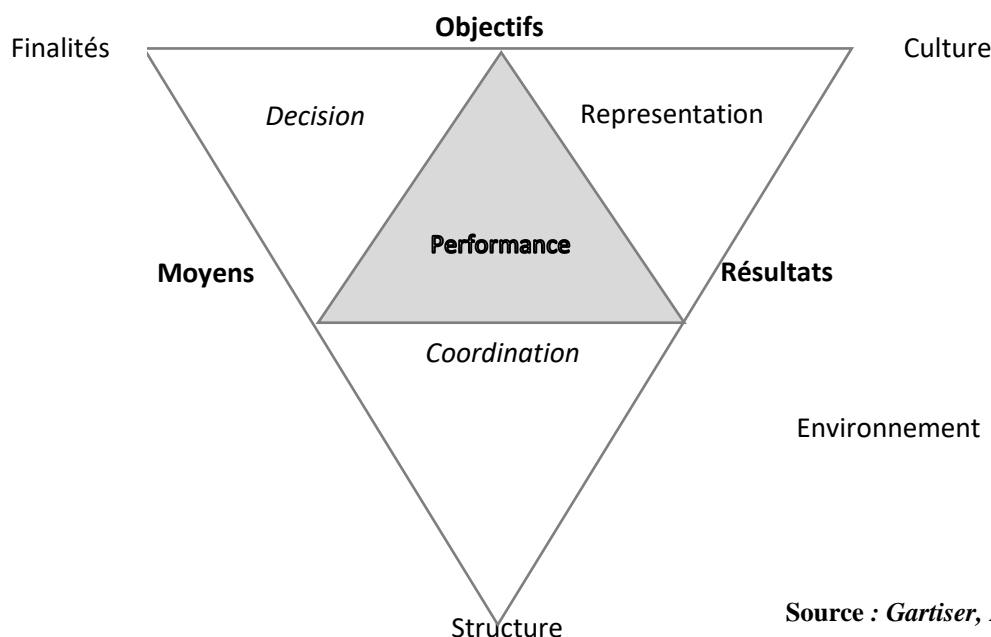
Gibert place la performance au centre et la relie à trois axes : moyens, objectifs et résultats. Les liens existants entre ces trois éléments expliquent la relation de causes à effets qui mène à l'appréciation de la performance. Il s'agit de :

- La pertinence : le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés ;
- L'efficience : le rapport entre les moyens et les réalisations ;
- L'efficacité : le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations.

Dans une logique plus globale et pour évaluer la performance générale d'une entité, Garter et al. (2004) approfondissent le modèle de triangle de Gibert pour proposer un modèle intégrant la culture, la structure et la finalité).

<sup>7</sup> Gibert Patrick. Management public, management de la puissance publique. In: Politiques et management public, vol. 4, n° 2, 1986. pp. 89-123.

**Figure 3 : Politique générale de l'entreprise**



Source : Gartiser, Lerch et al. 2004<sup>8</sup>

Le triangle de Gibert confirme que pour être performant il faut être efficace, efficient et pertinent. Le choix des indicateurs de performance est très important. Les indicateurs permettent à la fois la réalisation des objectifs ou l'évaluation des résultats. Quand il s'agit de mesure de la performance, tout dépend de l'entité elle-même. Plusieurs variables permettent de concevoir la performance à apprécier : vision, mission, objectifs, stratégie, structure, contexte, environnement,...

Comme il n'existe pas une seule définition de la performance, il n'existe pas une seule méthode pour l'évaluer. La performance est une notion conceptuelle qui se construit selon les spécificités de l'entité. Le modèle d'évaluation le plus pertinent serait certainement le modèle qui permet une évaluation globale de la performance. Dans ce sens et avec un modèle plus pratique, plusieurs auteurs introduisent les tableaux de bord comme moyen de mesure de la performance (Kaplan et Norton 1992 le tableau de bord équilibré, Gervais 2000 les tableaux de bord à orientation stratégique,...).

La performance publique s'inscrit dans le même cadre de la performance des entreprises privées. L'objectif est d'apprécier une performance globale de l'administration tout en étant dans une démarche de résultats et d'objectifs.

### **3. La performance publique au Maroc**

#### **3-1 La Performance définit par la loi organique des LOF**

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau mode de gouvernance mené avec la Banque mondiale, le Maroc a procédé à une réforme de la loi organique<sup>9</sup> relative à la loi des finances (LOF). Dans son processus de modernisation de l'administration, le Maroc a mis en place de nombreux programmes. Avant la réforme de loi organique, depuis 2001, une approche d'évaluation axée sur les résultats est introduite dans l'administration. En 2011, l'adoption de la nouvelle constitution mène aussi à l'introduction de nouveaux principes constitutionnels

<sup>8</sup> Company general politics (Gartiser et al. 2004)

<sup>9</sup> Une loi organique « ...fixe les règles propres à l'organisation des pouvoirs publics. Les lois qui ont modifiées ou complétées la Constitution sont des lois organiques. » Dictionnaire juridique de Serge Braudo.



encadrant les finances publiques. Après l'élaboration des textes de cette loi organique en 2011 par le ministère, c'est en juillet 2015 que l'adoption du projet de décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances est officielle.

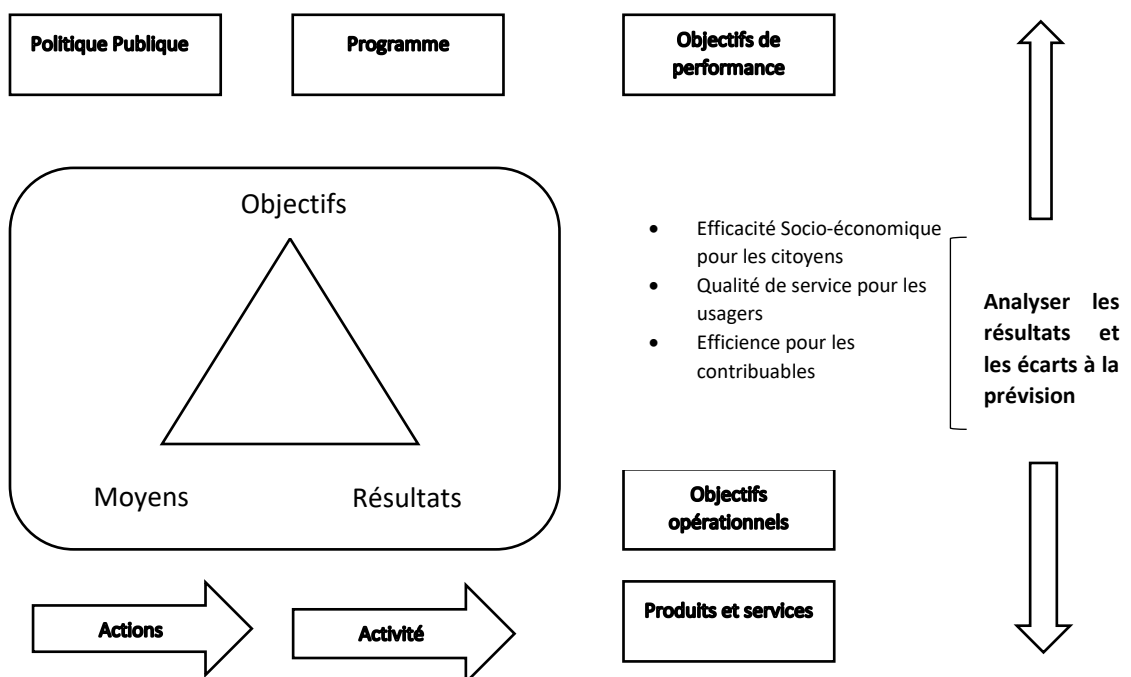
La nouvelle Loi Organique N° 130-13 inclut une démarche de performance afin d'améliorer l'efficacité des politiques publiques. Cette nouvelle démarche repose sur un dialogue entre les différents acteurs et sur une évaluation pertinente de la performance. Entre l'État et ses établissements, un contrat de performance (CP) est établi. Il détermine les objectifs de performance en lien direct avec la mission confiée à chaque établissement. Afin de mieux expliquer les principes de gestion, le ministère a produit des guides facilitant l'application de cette nouvelle démarche.

La performance est définie dans le cadre de cette loi organique comme « La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés.<sup>10</sup> ». Cette nouvelle démarche de performance agit sur trois axes : l'efficacité, l'efficacité et la qualité des services fournis par l'administration. La finalité de ce changement est de garantir une meilleure gestion publique et d'accroître la performance publique dans sa globalité.

La réforme de cette loi a des effets sur le long et le court terme. À long terme, elle va permettre de renforcer le pilotage stratégique. Et à court terme elle va agir sur le management opérationnel des administrations. Loin d'un simple contrôle budgétaire, le Maroc avec cette nouvelle démarche instaure la gouvernance budgétaire. Il s'agit d'une discussion budgétaire et d'un contrôle modernisé, fondé sur des relations transparentes et confiantes avec l'administration.

La démarche de la performance est présentée dans un schéma qui reprend le modèle triangulaire (Gibert) qui présente la performance comme résultante de liens entre objectifs, moyens et résultats. L'objectif recherché à la fin de ce processus d'évaluation de la performance publique est d'analyser les résultats et les écarts à la prévision.

**Figure 4 : La démarche de la performance publique**



Source : guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels

<sup>10</sup> Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels



### 3.2 L'appréciation de la performance publique (Maroc)

La démarche de performance instaurée au niveau de l'administration marocaine repose sur un dialogue entre les différents acteurs. Elle relie le pilotage stratégique au pilotage opérationnel. Dans un sens plus pratique, cette réforme présente le tableau de bord comme un moyen de déclinaison des objectifs de performance en objectifs opérationnels. Ainsi, le tableau de bord est considéré comme un outil d'aide à la décision et au pilotage conçu pour analyser la performance. La définition de cet outil dans le cadre de cette nouvelle démarche est comme suit : « Un tableau de bord est composé d'un ensemble d'indicateurs, destiné à suivre l'état d'avancement des orientations dont ils doivent assurer la mise en œuvre »<sup>11</sup>. C'est un outil qui sert à la fois à l'évaluation de la performance et au dialogue de gestion à travers les reporting partagés avec la hiérarchie. L'utilisation de cet outil de mesure de la performance a pour objectifs :

- La communication : partager la stratégie globale avec les différents acteurs et relier les différents niveaux hiérarchiques ;
- L'évaluation : mesurer les écarts entre le réalisé et les prévisions ;
- Le diagnostic : l'appréciation de la performance et la mise en place des mesures correctives en cas de besoin ;
- Le suivi : assurer le suivi des changements et le suivi de l'appréciation périodique de la performance.

La construction du tableau de bord repose sur la traduction des objectifs en indicateurs pertinents à chaque niveau de responsabilité, sur le choix des indicateurs à retenir, sur le système d'information et sur le format de présentation. Dans toute cette démarche d'appréciation de la performance publique, le système d'information est un facteur essentiel. Il est présenté comme : « Un système d'information (SI) désigne toute organisation s'appuyant sur des moyens humains et informatiques (personnels, matériels, logiciels) organisés pour collecter, traiter et communiquer les informations.<sup>12</sup> ». Il doit garantir une fiabilité et une qualité des données sur lesquelles est basée l'évaluation de la performance.

Le choix des indicateurs du tableau de bord est une étape très importante. C'est l'élément qui permet la mesure réelle de la performance. Les indicateurs retenus pour la construction du tableau de bord doivent être lisibles, clairs et liés aux objectifs de la stratégie. La fiabilité d'un indicateur repose aussi sur la justesse des informations qui le constitue. L'indicateur de mesure de la performance doit être durable et permet des comparaisons chronologiques et géographiques. Le tableau de bord comme présenté au niveau de la nouvelle réforme de la loi organique doit contenir des indicateurs qui permettent de suivre l'avancement des projets et des indicateurs destinés à reporter le niveau de la performance publique au niveau hiérarchique. L'importance du facteur humain dans la réussite de cette nouvelle démarche est clairement soulignée. En effet, pour tous les types d'indicateurs (activités, résultats,...) les moyens humains mis en œuvre pour atteindre les objectifs de performance sont très significatifs. Ainsi, la motivation des acteurs, leur adhésion à la stratégie et leur implication tout au long du processus d'appréciation de la performance est un élément concluant.

Comme le Maroc, d'autres pays du Maghreb ont adopté la même démarche instaurée par la banque mondiale pour la modernisation des modes de gouvernance de l'administration. La Tunisie et l'Algérie ont aussi mis en place des réformes visant l'amélioration de l'appréciation de la performance. Le processus de réforme de la loi organique reste le même. Plusieurs rapports et guides méthodologiques sont établis pour mettre en évidence les paramètres de changement dans le cadre de ce nouveau mode de gestion.

<sup>11</sup> Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels

<sup>12</sup> Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels

Sur le long terme, la Gestion Budgétaire par Objectifs (GOB) permettra de ressortir des objectifs et indicateurs chiffrés mesurant la performance de l'administration. Ce nouveau mode de gestion dans les trois contextes implique des changements sur différents niveaux : L'implication de tous les acteurs dans le processus de formulation des objectifs, la définition de vision et objectifs clairs et mesurables, l'implantation de tableau de bord de gestion avec indicateurs significatifs, le contrôle et le suivi de la performance, la mesure de la performance, la communication entre service, la qualité du système d'information.

## **4. La réforme de la loi Organique : Conséquences**

### **4.1 Apports de la nouvelle réforme de la loi organique**

Au Maroc, comme dans d'autres pays, le dysfonctionnement de la gestion publique avant la réforme a entraîné des conséquences lourdes. La réforme de la loi organique s'inscrit dans une démarche ambitieuse. La modernisation de l'administration et la gestion par la performance sont les principes de la nouvelle gouvernance. Face à cette situation, la loi organique n° 130-13 apporte des processus de gestion basés sur l'appréciation de la performance. Les améliorations apportées par cette réforme se reflètent sur différents niveaux.

D'abord, concernant les caractéristiques de gestion, la démarche de performance mise en place pour l'administration marocaine est une démarche du nouveau management public (NMP). L'idée principale du NMP est de transporter les méthodes de gestion du secteur privé au secteur public. Il ne s'agit plus d'appliquer une politique, mais d'atteindre un certain niveau d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Les principes de gestion énoncés par cette nouvelle réforme de la loi organique s'accordent parfaitement avec les nouvelles orientations de performance à l'échelle internationale.

Concernant l'aspect de la performance, il s'agit d'une approche globale évaluée à tous les niveaux. Cette réforme apporte une distinction entre performance stratégique et opérationnelle. La performance est appréciée grâce à un modèle qui la relie à différentes dimensions : objectifs, résultats, moyens. Avec cette approche, la performance publique est une notion à caractère multidimensionnel.

Par rapport aux moyens, l'objectif d'efficience permet de mesurer la performance réalisée en comparaison avec les moyens employés. Que ce soit pour les moyens humains, financiers, techniques, informatiques, matériels... l'intérêt est d'optimiser leur utilisation. Les indicateurs de moyens sont mis en place avec cette réforme pour la mesure de l'efficience des moyens utilisés.

Un autre aspect relatif au choix des indicateurs des tableaux de bord est abordé avec importance dans les guides de la nouvelle loi organique. En effet, la nature des indicateurs à retenir doit être conforme aux objectifs de performance. Les indicateurs sont aussi définis à chaque niveau hiérarchique et sont en cohérence avec à la fois la performance stratégique et celle opérationnelle.

La communication est intégrée pleinement dans la nouvelle démarche de la performance. Les échanges entre les niveaux hiérarchiques et la diffusion de l'information permettent une meilleure appréciation de la performance. Dans ce sens, la nouvelle démarche préconise l'utilisation de tableau de bord comme outil de consolidation et de partage de l'information.

### **4.2 Les limites de la loi organique**

La mise en place d'une nouvelle démarche de gestion nécessite un temps de recul pour pouvoir la juger dans sa globalité. Dans le cas d'autres pays, la démarche du NMP a été bénéfique sur certains aspects et a connu un succès, mais n'a jamais pu être une réussite absolue. Pour le Maroc, il s'agit d'une réforme récente (2015) en voie d'application. Dans ce contexte, il est difficile de trancher sur les limites qu'elle peut avoir. Toutefois, à partir de la revue de littérature et l'étude de documents publiés dans le cadre de cette nouvelle loi organique, certains

points s'avèrent contraignants et peuvent freiner la bonne application de la démarche de performance.

Le degré de complexité de l'environnement est une variable très importante qui peut influencer la mise en place du projet de gestion. L'administration est un organisme qui applique les politiques budgétaires d'habitude et qui devrait changer le mode de fonctionnement. C'est un changement de fond et de forme et qui devrait toucher toutes les administrations du pays.

Deuxième variable très importante, l'implication des acteurs. Les moyens humains mobilisés dans cette démarche de performance sont la clé de sa réussite. Au niveau stratégique comme au niveau opérationnel, l'implication des employés permet une meilleure appréciation de la performance. L'évaluation de la performance des employés doit aussi être liée aux résultats afin de les motiver.

Le système d'information est aussi une variable primordiale pour la démarche d'appréciation de la performance. La fiabilité de l'information fournie et les délais de sa production permettent une meilleure évaluation de la performance. Il est nécessaire d'accompagner cette démarche avec une mise en place de système d'information bien élaboré, fiable et informatisé.

## 5. Conclusion

Dans cet article, nous avons abordé le NMP et la performance évaluée dans son cadre. D'après la définition du NMP déjà citée, il s'agit d'une démarche que tous les pays peuvent intégrer. La difficulté réside dans le choix des bonnes méthodes à appliquer selon le contexte de chacun. L'objectif du NMP et de toute réforme est de perfectionner le fonctionnement de l'administration.

Pour le cas du Maroc, la réforme de la loi organique s'inscrit aussi dans le cadre de la nouvelle gouvernance. C'est une réforme qui s'intéresse à l'appréciation de la performance de l'administration. En effet, elle détermine les aspects de chaque composante de la performance, précise les méthodes de son évaluation et précise l'utilité de cette démarche.

La réforme de la loi organique est une démarche récente. Son évaluation définitive ne peut se faire qu'avec le recul de plusieurs années. À travers notre analyse de la revue de littérature et des documents accompagnant le texte de loi organique, la réforme apporte beaucoup d'amélioration à la gestion, à l'appréciation de la performance et à l'organisation de l'administration. La mise en place de cette démarche de performance ne serait pas facile vu le contexte de son application, mais en même temps elle n'est pas impossible. Elle repose en grande partie en plus des moyens financiers et techniques employés, sur le capital humain et son application pour la réussite de ce projet.

## Référence :

- (1)Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), 10-24.  
<https://doi.org/10.7202/1011413ar>
- (2)Ahsina, K. (2012). Management control systems and performance: Essay of Modelling. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 1.11 (Jul 2012): 17-28.
- (3)AMAR A., BERTHIER L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, vol.5
- (4)Ateh, M. Y., Berman, E., & Prasojo, E. (2020). Intergovernmental Strategies Advancing Performance Management Use. *Public Performance & Management Review*, 1-32.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1736588>
- (5)Bartoli, A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Paris, France, Dunod, 419 p.

- (6) Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(2), 127.  
<https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>
- (7) Botton, C., Jobin, M.-H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Gestion 2000*, 29(2), 37. <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>
- (8) Bouquin, H., & Fiol, M. (2007). LE CONTRÔLE DE GESTION : REPÈRES PERDUS, ESPACES À RETROUVER. *COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*, May 2007, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00543107f
- (9) Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- (10) Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 3-25.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-r](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-r)
- (11) Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.  
<https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- (12) Dunn, W. N., & Miller, D. Y. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7(4), 345-358.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- (13) Emery, Y., & Giauque, D. (2014). L'univers hybride de l'administration au XXI<sup>ème</sup> siècle. Introduction. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 25.  
<https://doi.org/10.3917/risa.801.0025>
- (14) Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., & Maurel, C. (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(4), 713.  
<https://doi.org/10.3917/risa.814.0713>
- (15) Finger, M. (2001). La gestion déléguée et la réforme de l'Etat. *INSTITUT DE HAUTES ETUDES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE*, Working paper de l'IDHEAP 14/2001
- (16) Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et management public*, 4(2), 89-123.  
<https://doi.org/10.3406/pomap.1986.1893>
- (17) Gibert, P. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique. *Revue française de gestion*, 29(147), 259-273.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.147.259-273>
- (18) Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- (19) Hindriks, J. (2012). Gestion publique (Ouvertures économiques : Theorie et pratique) (French Edition) (DE BOECK éd.). DE BOECK SUP.
- (20) Johnsen, Å. (2001). Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 319-330.  
<https://doi.org/10.1108/02686900110395460>
- (21) Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et management public*, 17(2), 123-145.  
<https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2233>
- (22) Lane, J E. (2002). *New Public Management*, Taylor & Francis e-Library, New York.
- (23) Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

- <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- (24)Maranzana, N., Dubois, S., Gartiser, N., & Caillaud, E. (2008). Proposal of a system of indicators to measure performance of problem solving process in design. International Design Conference – DESIGN. May 2008, Dubrovnik, Croatia. pp.NA. fhal-00341021f
- (25)Merrien, F.-X. (2002). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien social et Politiques*, 41, 95-103.  
<https://doi.org/10.7202/005189ar>
- (26)Ministère des finances. (2009). Dialogue de Gestion et Pilotage de la Performane. Tunisie
- (27)Ministère de l'économie et des Finances. (2015). GUIDE DU DIALOGUE DE GESTION ET DU PILOTAGE OPERATIONNELS.Maroc
- (28)Ministère de l'économie et des Finances. (2015). GUIDE DE LA PERFORMANCE, Maroc.
- (29)Ministère de l'économie et des Finances. (2015). Loi organique relative à la loi de Finances : Consécration des valeurs de la transparence, ministère de l'économie et des Finances, Maroc.
- (30)Mjidila, B., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines : Quelles Spécificités ? *European Scientific Journal*, ESJ, 13(19), 231.  
<https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19p231>
- (31)Monks, J. (1998). Government and Trade Unions. *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), 125-135.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00083>
- (32)Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442-458.  
<https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2015-0092>
- (33)O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- (34)Perret, B. (2006). De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). *Revue française d'administration publique*, 117(1), 31.  
<https://doi.org/10.3917/rfap.117.0031>
- (35)Rochet, C. (2010). Politiques publiques. De la stratégie aux résultats. Bruxelles, De Boeck.
- (36)Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2): 127-143.
- (37)Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.  
<https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- (38)Waintrop, F., & Chol, C. (2003). Gestion publique et mondialisation : contraintes et opportunités. *Politiques et management public*, 21(2), 119-137.  
<https://doi.org/10.3406/pomap.2003.2796>
- (39)Warin, P. (1999). La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères. *Politiques et management public*, 17(2), 147-163.  
<https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2234>